

**PENGARUH FAKTOR MANAJERIAL, LINGKUNGAN DAN
ORGANISASIONAL TERHADAP INTENSITAS
PERENCANAAN STRATEGIS DALAM PENINGKATAN
KINERJA FINANSIAL**

(Studi Empiris Bank Perkreditan Rakyat di Jawa Barat)

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
Memperoleh derajat S-2 Magister Sains Akuntansi**



Diajukan Oleh :

Nama : Sri Rokhlinasari

NIM : C4C000170

PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS AKUNTANSI

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS DIPONEGORO

TAHUN 2002

Tesis Berjudul

**PENGARUH FAKTOR MANAJERIAL, LINGKUNGAN DAN
ORGANISASIONAL TERHADAP INTENSITAS PERENCANAAN
STRATEGIS DALAM PENINGKATAN KINERJA FINANSIAL**
(Studi Empiris Pada Bank Perkreditan Rakyat di Jawa Barat)

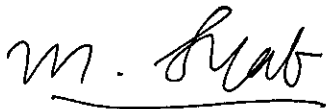
Yang dipersiapkan oleh

Sri Rokhlinasari

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada 26 Juni 2002
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Susunan Tim Penguji

Dosen Pembimbing I



Drs. M. Syafruddin, Msi. Akt.

Dosen Pembimbing II

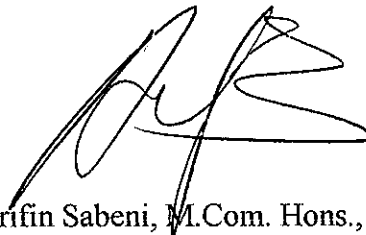


Drs. Agus Purwanto, MSi, Akt.

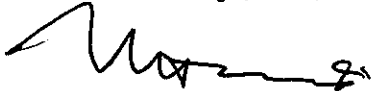
Anggota Tim Penguji



Drs. H. Rahardja, MSi, Akt.

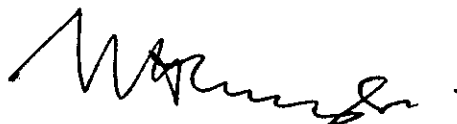


Dr. H. Arifin Sabeni, M.Com. Hons., Akt.



Drs. H.M. Nasir, MSi, Akt.

Semarang, 26 Juni 2002
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Sains Akuntansi
Ketua Program



Drs. H. M. Nasir, MSi, Akt.

HALAMAN PERSEMBAHAN

" Maka bersabarlah kamu, karena sesungguhnya janji Allah itu benar, dan mohonlah ampunan untuk dosamu dan bertasbillah seraya memuji Tuhanmu pada waktu petang dan pagi". (QS, Al Mu'min : 55)

Kupersembahkan kepada

Ibu dan bapak, semoga Allah SWT memberi rahmat kekuatan & kesehatan kepadanya.

Adik-adikku tersayang Neni & Nurul, Opik, Ruri serta keponakanku Honey.

ABSTRACT

This research is to re-examine the effect of managerial, environment and organizational factors on intensity strategic planning, the effect of strategic planning intensity and organizational factor on financial performance empirically as Hopkins and Hopkins (1997) studies but in a different sample location.

The primary data of this received from a top manager of BPR in West Java, that collected by mail survey. A 315 questionnaires are send to BPR managers and 108 respondents give their perception (respon rate 34%). The data analyze by using path analysis.

The result showed that strategic planning intensity have a positive effect to financial performance. It also showed that managerial, environment and organizational factors have a positive effect to strategic planning intensity.

Key words : managerial, environment, organizational, strategic planning intensity, financial performance, path analysis.

ABSTRAKSI

Penelitian ini secara empiris menguji kembali pengaruh faktor manajerial, lingkungan dan organisasional terhadap intensitas perencanaan strategis, pengaruh faktor organisasional dan intensitas perencanaan strategis terhadap kinerja finansial yang dilakukan oleh Hopkins dan Hopkins (1997) dengan perbedaan pada lokasi sampel.

Data primer pada penelitian ini diperoleh dari persepsi top manajer Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Jawa Barat, data dikumpulkan dengan mengirimkan kuisioner kepada para manajer BPR. Kuisioner yang dikirim sebanyak 315, sedangkan yang kembali 108 kuisioner, dengan *respon rate* 34,%. Metode statistik yang digunakan untuk menguji masing-masing hipotesis adalah analisis path.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa intensitas perencanaan strategis berpengaruh positif terhadap kinerja finansial. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa faktor manajerial, lingkungan dan organisasional memiliki pengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategis.

Kata kunci : faktor manajerial, faktor lingkungan, faktor organisasional, intensitas perencanaan strategis, kinerja finansial, analisis path.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga tesis ini dapat diselesaikan sebagai salah satu syarat menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana Magister Sains Akuntansi di Universitas Diponegoro-Semarang.

Penulis menyadari penelitian ini masih jauh dari sempurna semua itu tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Ada banyak pihak yang memberikan bantuan moril dan materiil baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian tesis ini. Melalui kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada :

1. Bapak Drs. M. Syafruddin Msi Akt selaku Pembimbing utama dan Bapak Drs, Agus Purwanto, MSi, Ak selaku Pembimbing Anggota dalam penyelesaian tesis ini yang telah banyak memberikan petunjuk serta pengarahan demi terselesaikannya tesis ini.
2. Bapak Drs. H. Mohammad Nasir, MSi, selaku Ketua Program Studi, dan Bapak Dr. Imam Ghozali, Mcom, Ak, selaku Sekretaris Program Studi Magsi UNDIP Semarang.
3. Para Staf Admisi Pengelola Program Magsi (mbak Nus, mas Kartono dll).
4. Ibu dan Bapak yang telah memberi dukungan moril dan materiil dengan segenap rasa cintanya. Serta adik-adikku Neni, Nurul, Opik dan Ruri yts, juga si mungil Hani.
5. Penyemangatku mas *Readl*, *Meneer*, and the *gank Kusumawardhani*, Diyah, Ma'i, serta rekan-rekanku seluruh angkatan III, juga *Kanthy and member PB39*.

Semoga Allah SWT melimpahkan pahala dan rizki atas segala amal baiknya. Terlebih bagi umatnya yang sedang menimba ilmu bermanfaat.

Wa Billa hi' taufiq wal hidayah, Wassalamu'alaikum Wr. Wb

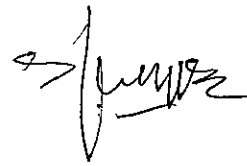
Semarang , Juni 2002

Penulis

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang diacu dalam naskah ini secara tertulis dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, Juni 2002



Sri Rokhlinasari

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERSEMBAHAN.....	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAKSI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
 1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
 2. TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS	
2.1. Telaah Pustaka.....	7
2.1.1. Faktor Manajerial dan Perencanaan Strategis.....	8
2.1.2. Faktor Lingkungan dan Perencanaan Strategis	10
2.1.3. Faktor Organisasional, Perencanaan Strategis dan Kinerja	13
2.1.4. Intensitas Perencanaan dan Kinerja Finansial	15
2.2. Penelitian terdahulu.....	17
2.3. Kerangka pemikiran teoritis.....	19

2.4. Perumusan Hipotesis.....	21
3. METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis dan Sumber Data	22
3.2. Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel	22
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	24
3.4. Definisi Operasional Variabel.....	25
3.5. Teknik Analisis.....	27
3.5.1. Statistik Deskriptif.....	27
3.5.2. Uji Kualitas Data.....	28
3.5.3. Uji Asumsi Klasik.....	28
3.5.4. Analisis Statistik.....	29
4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran umum responden.....	33
4.2. Statistik Deskriptif.....	35
4.3. Uji Reliabilitas dan Validitas Data.....	37
4.3.1. Uji Reliabilitas.....	37
4.3.2. Uji Validitas.....	38
4.4. Uji Asumsi Klasik.....	39
4.5. Uji Hipotesis.....	41
4.4.1. Pengujian Hipotesis H1.....	42
4.4.2. Pengujian Hipotesis H2.....	43
4.4.3. Pengujian Hipotesis H3.....	43
4.4.4. Pengujian Hipotesis H4.....	44
4.4.5. Pengujian Hipotesis H5.....	44
4.5. Pembahasan.....	45
4.5.1. Pengaruh Faktor Manajerial.....	45
4.5.2. Pengaruh Faktor Lingkungan.....	48
4.5.3. Pengaruh Faktor Organisasional terhadap intensitas.....	49
4.5.4. Pengaruh Faktor Organisasional terhadap kinerja....	50
4.5.5. Pengaruh Intensitas perencanaan.....	51

5. KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN KETERBATASAN	
5.1. Kesimpulan.....	53
5.2. Implikasi.....	56
5.3. Keterbatasan.....	56
DAFTAR PUSTAKA.....	58
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	20
2. Struktur Diagram Path	30
3. Sub Struktur 1 Diagram Path.....	31
4. Sub Struktur 2 Diagram Path.....	31

DAFTAR TABEL

TABEL

	HALAMAN
1. Rangkuman Penelitian Terdahulu	18
2. Rincian pengiriman dan Pengembalian Kuisisioner.....	34
3. Profil Responden	34
4. Statistik Deskriptif.....	35
5. Hasil Validitas Instrumen Variabel Penelitian.....	39
6. Pengujian Koefisien Path I.....	42
7. Pengujian Koefisien Path II.....	42
8. Hasil Pengujian Hipotesis I dan II.....	40
9. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung I.....	46
10. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung II.....	47

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN

- A DATA DAN KUISIONER PENELITIAN
- B PRINT OUT SPSS 10.0 STATISTIK DESKRIPTIF
- C PRINT OUT SPSS 10.0 HASIL UJI RELIABILITAS
- D PRINT OUT SPSS 10.0 HASIL UJI VALIDITAS
- E PRINT OUT SPSS 10.0 HASIL UJI AASUMSI KLASIK
- F PRINT OUT SPSS 2000 HASIL UJI HIPOTESIS

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah.

Perencanaan strategis merupakan proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan dan program-program strategis yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut dan penetapan metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan (Steiner dan Miner dalam Hani Handoko 1999).

Perencanaan strategis dipandang sebagai respon terhadap peningkatan kompleksitas dan perubahan pada perusahaan bank. Dalam hal ini kompleksitas yang mengacu pada kondisi lingkungan maupun secara organisasional yang menyangkut struktural organisasi sangat mempengaruhi perencanaan strategis, yang pada gilirannya akan memicu manajer sebagai perencana untuk mengamati kondisi-kondisi tersebut sebagai pertimbangan dalam melakukan perencanaan strategis dengan kompetensi atau keahlian tertentu yang harus dimiliki.

Selain itu perencanaan strategis juga meningkatkan kinerja finansial (Bird 1991). Hal ini didukung Steiner dalam Sukristono (1995), bahwa banyak maksud-maksud yang diharapkan perusahaan sehubungan dilaksanakannya perencanaan strategis diantaranya yaitu menimbulkan kesadaran akan perubahan lingkungan sehingga dapat lebih menyesuaikan diri; mendorong pertumbuhan dan memperbesar tingkat keuntungan.

Penelitian yang berkaitan dengan perencanaan strategis terhadap bank telah dilakukan, misalnya bahwa bank yang secara formal terikat pada proses perencanaan strategis cenderung memiliki ROI yang lebih rendah dibandingkan bank yang terikat pada proses secara informal (Gup dan Whitehead 1989). Sebaliknya, Clausen (1990) mengaitkan laba dengan profibilitas komitmen formal bank terhadap proses perencanaan strategis.

Hasil penelitian yang terfokus pada hubungan antara kinerja dengan perencanaan di bank beragam. Hasil ini disebabkan selain karena penelitian yang telah menganalisis hubungan antara perencanaan strategis dengan kinerja finansial di industri perbankan cenderung terfokus pada perbedaan pada kinerja antara bank-bank dengan sistem perencanaan strategis formal dan bank-bank dengan sistem perencanaan strategis informal (Gup dan Whitehead, 1989) juga karena dengan alasan utama bahwa para peneliti mengabaikan untuk mempelajari aspek penting dari hubungan antara perencanaan strategis dengan kinerja finansial, atau penelitian terdahulu telah mengabaikan eksploitasi pengaruh intensitas perencanaan strategis pada kinerja finansial. (Hopkins dan Hopkins, 1997).

Dalam penelitian ini dikemukakan bahwa intensitas dalam perencanaan strategis secara langsung mempengaruhi kinerja finansial. Intensitas perencanaan strategis merupakan banyaknya penekanan yang diberikan pada elemen-elemen tertentu dalam perencanaan strategis yang dipandang sebagai proses penentuan tujuan organisasi, penentuan strategi, dan implementasi. Dalam proses tersebut tersebut terdapat suatu langkah-langkah tertentu dari perumusan secara konsep dalam perumusan visi, misi dan tujuan organisasi sampai pada penjabaran secara

riil program-program tertentu dan tindakan-tindakan yang harus dilakukan dalam pencapaian tujuan. Sedangkan, kinerja finansial merupakan pencapaian sasaran organisasi yang dilihat dari perspektif keuangan melalui pengukuran tertentu seperti profitabilitas dan pertumbuhan, yang telah dirumuskan dalam perencanaan strategis. Pengaruh langsung ini telah ditunjukkan dalam literatur yang berkaitan dengan perencanaan dan kinerja di bank (Hopkins dan Hopkins 1994).

Selanjutnya, intensitas dalam perencanaan strategis bergantung pada faktor manajerial, lingkungan dan organisasional. Faktor manajerial misalnya keahlian perencanaan strategis dan keyakinan manajer bahwa dengan perencanaan strategis maka kinerja keuangan akan meningkat. Perencanaan strategis yang efektif ditentukan oleh *mindset* tertentu yang terbentuk dalam diri seorang perencana seperti *opportunity mindset* (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000) yang berparadigma peluang, keyakinan dasar dan bisnis. Dengan *mindset* tersebut, manajer sebagai perencana harus mempunyai kompetensi tertentu dalam melakukan perencanaan strategis seperti *manajerial skill* dan pengetahuan lain untuk melihat peluang-peluang yang ada baik dalam lingkungan eksternal maupun internal organisasi yang disertai oleh keyakinan dasar tertentu yang menuntun manajer untuk mau tidak mau melakukan tindakan tertentu berdasarkan pada apa yang diyakininya.

Selanjutnya lingkungan sangat berpengaruh pada perencanaan strategis, dimana lingkungan merupakan suatu pola (*pattern*) seluruh kondisi ekstern dan pengaruh-pengaruhnya yang memiliki dampak terhadap kehidupan dan perkembangan perusahaan atau organisasi (J.B. Quinn dalam Sukristono, 1995).

Kemudian kondisi lingkungan lebih spesifik dapat pula digambarkan oleh tingkat kompleksitas lingkungan organisasi dan perubahan lingkungan yang terjadi di sekitar organisasi, yang pada gilirannya akan menjadi fokus pertimbangan dalam perencanaan strategis. Dalam rerangka konseptual pendesainan sistem pengendalian manajemen yang mengacu pada pendekatan kontingensi, lingkungan bisnis dijadikan sesuatu yang dipertimbangkan, artinya tidak ada desain sistem yang baik atau buruk, yang ada adalah apakah suatu desain pas dengan lingkungan bisnis yang dihadapi organisasi. Hal ini menyiratkan bahwa pengamatan terhadap lingkungan sangat penting dalam perencanaan strategis. Lebih jauh, tingkat kompleksitas lingkungan organisasi dan perubahan lingkungan yang terjadi di sekitar organisasi akan lebih meningkatkan intensitas perencanaan strategis.

Sedangkan faktor organisasional menyangkut struktur dan ukuran organisasi. Struktur organisasi didefinisikan sebagai mekanisme formal pengelolaan organisasi yang menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi dalam organisasi, sedangkan ukuran organisasi merupakan besarnya organisasi secara keseluruhan yang mempengaruhi struktur organisasi (Hani Handoko 1999). Pengaturan kompleksitas dan ukuran yang meningkat menuntut manajer untuk lebih terlibat dalam perencanaan strategis untuk keberhasilan operasi dengan kata lain akan meningkatkan intensitas perencanaan strategis.

Pengaruh faktor-faktor tersebut pada intensitas perencanaan strategis telah di bahas dalam beberapa penelitian (Huff dan Schwenk 1990, Clapham dan

Schwenk.1991, Ansoff 1991). Namun Hopkin dan Hopkin 1997, secara eksplisit telah mencontohkan dan secara empiris menguji hubungan antara intensitas perencanaan strategis dengan kinerja finansial.

Penelitian ini mereplikasi model penelitian yang dilakukan Hopkins dan Hopkins (1997) terhadap bank di Colorado, dengan perbedaan yang terletak pada lokasi obyek penelitian yaitu Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang berlokasi di Jawa Barat sebagai obyek penelitian dengan melihat adanya perkembangan industri BPR menunjukkan trend yang terus membaik, yang ditunjukkan dengan peningkatan volume usaha baik dari sisi penyaluran dana maupun penghimpunan dana sehingga dibalik perkembangan tersebut menyiratkan adanya suatu usaha berupa program-program yang dituangkan dalam perencanaan strategis.

Pada penelitian ini akan diuji pengaruh intensitas perencanaan strategis terhadap kinerja finansial dan faktor-faktor seperti manajerial, lingkungan dan organisasional pengaruhnya terhadap intensitas perencanaan strategis dengan menggunakan model sebab akibat dengan teknik analisis *path analysis*. Hal ini dilakukan untuk memperoleh bukti empiris apakah dengan teori yang sama tetapi sampel yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang sama.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, disamping menguji pengaruh langsung faktor manajerial, lingkungan dan faktor organisasional terhadap intensitas perencanaan strategis juga menguji pengaruh intensitas perencanaan strategis terhadap kinerja

finansial, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Apakah faktor manajerial, lingkungan dan organisasional berpengaruh terhadap intensitas perencanaan strategis?
2. Apakah faktor organisasional dan intensitas perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja finansial?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh faktor manajerial, faktor lingkungan dan faktor organisasional terhadap intensitas perencanaan strategis dan,
2. Untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh terhadap intensitas perencanaan strategis dan faktor organisasional terhadap kinerja finansial.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen dalam hal perencanaan strategis.
2. Diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis pada para manajer dalam perencanaan strategis guna meningkatkan kinerja finansial di bank.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Telaah Pustaka

Fokus utama penelitian ini ditujukan pada perencanaan strategis kaitannya dengan kinerja finansial dan faktor konseptual yang relevan. Lebih spesifik, intensitas dimana bank terkait dalam proses perencanaan strategis yaitu, menyebabkan ketidaklangsungan dan kurangnya korespondensi satu per satu antara faktor manajerial, faktor lingkungan, faktor organisasional dengan kinerja finansial.

Temuan penelitian terdahulu (Gup dan Whitehead 1989, Clausen 1990) tidak konsisten, karena salah menentukan hubungan antara perencanaan strategis dengan kinerja finansial di bank. Salah spesifikasi hubungan ini mungkin dikaitkan dengan kurangnya perhatian penelitian sebelumnya terhadap hubungan antara faktor-faktor manajerial, lingkungan organisasional ini serta pengaruh potensialnya pada kinerja dan intensitas perencanaan (Hopkins dan Hopkins 1997). Sehingga pertimbangan faktor-faktor tersebut menjadi masalah penting yang kurang memiliki implikasi untuk penelitian mendatang, demikian juga praktek perencanaan di bank dan lembaga finansial. Selanjutnya tulisan ini memberikan pemikiran tentang pengaruh antara faktor-faktor manajerial, lingkungan dan organisasional, intensitas perencanaan strategis serta kinerja finansial.

2.1.1. Faktor Manajerial dan Perencanaan Strategis

Proses perencanaan strategis baik formal maupun informal, bergantung pada faktor-faktor manajerial tertentu. Meskipun ada beberapa faktor penentu manajerial dari intensitas perencanaan strategis, penelitian ini dalam dua bagian berikut ini akan membahas faktor penentu utama yaitu keahlian perencanaan strategis dan keyakinan tentang hubungan perencanaan dengan kinerja.

Keberhasilan organisasi ditentukan oleh *managerial skill* yang dimiliki oleh manajer dalam mewujudkan tujuan organisasinya. Demikian pula dengan intensitas perencanaan strategis tergantung pada seorang ahli perencana, manakala bank tidak memiliki manajer yang ahli perencana maka bank cenderung tidak melakukan perencanaan yang berhasil. Bahkan pada gilirannya kinerja finansial merupakan produk dari cakupan keseluruhan kemampuan manajerial di sebuah perusahaan (Steiner, 1979).

Kemampuan tersebut termasuk pengetahuan dan keahlian dalam proses perencanaan strategis, seperti kemampuan dalam melakukan *trendwatching* yaitu kemampuan dalam membaca *trend* perubahan dimasa yang akan datang melalui pengamatan terhadap peristiwa-peristiwa yang telah terterjadi, menjadi faktor kunci dalam menghasilkan perencanaan strategis yang efektif dan jika proses penyusunan rencana strategis dilaksanakann oleh penyusun yang memiliki *mindset* yang semestinya, rencana strategis yang dihasilkan akan berisi rangkaian tindakan bermasa depan, sehingga kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan dapat terjamin (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000).

Secara umum, penelitian ini menyiratkan bahwa alasan perencanaan strategis tidak dilaksanakan dengan banyak intensitas di beberapa perusahaan karena para manajer di perusahaan tersebut tidak memahami secara mendalam atau memiliki sedikit pengalaman dalam metode perencanaan strategis. Pandangan semacam ini mengacu pada beberapa penelitian yang sepakat bahwa dalam perusahaan dimana manajer tidak mengetahui atau terampil dalam setiap langkah proses perencanaan strategis, proses itu tidak akan terikat dengan banyak intensitas (Austin, 1990, Hopkins dan Hopkins, 1997). Sehingga dapat dirumuskan bahwa keahlian perencanaan strategis manajerial yang tinggi menyebabkan manajer bank akan terikat dalam proses perencanaan strategis dengan cukup intensitas.

Selanjutnya, kinerja akan lebih baik di perusahaan dimana manajer sangat terlibat dalam proses perencanaan strategis (Eastlack dan McDonald 1970 dalam Hopkins dan Hopkins 1997). Hal itu mengindikasikan bahwa manajer yakin, perencanaan strategis menghasilkan cukup keuntungan dalam perusahaan, sehingga manajer mencurahkan sejumlah waktu untuk terlibat dalam proses perencanaan strategis dengan intensitas yang lebih tinggi.

Keyakinan manajer yang tinggi bahwa perencanaan strategis dapat meningkatkan kinerja finansial akan menimbulkan suatu upaya-upaya tertentu untuk dapat mewujudkan apa yang diyakininya tersebut. Keyakinan tersebut merupakan suatu cerminan dari keyakinan dasar organisasi yang dilekatkan dalam visi dan misi organisasinya, untuk memicu serta mengarahkan energi atau cara yang ditempuh untuk mewujudkan visi (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000).

Dalam organisasi hal itu tertuang dalam sebuah perumusan strategi yang pada gilirannya nanti diimplementasikan dalam perencanaan strategis.

Sementara itu hubungan antara kepentingan yang dirasakan dari perencanaan strategis dan kinerja finansial merupakan fokus beberapa penelitian, menunjukkan hubungan yang positif (Burt 1978; Leontiades dan Tezel 1980 dalam Hopkins dan Hopkins 1997). Hasil ini menyiratkan bahwa keyakinan manajemen yang lebih kuat tentang perencanaan strategis menghasilkan kinerja finansial yang lebih baik, semakin besar kemungkinannya bahwa proses perencanaan strategis akan terikat dengan intensitas yang lebih tinggi.

Clausen (1990) menyatakan bahwa pencarian manajemen untuk menciptakan nilai bagi *stakeholder*, memperbaharui komitmennya terhadap proses perencanaan strategis. Implikasinya disini adalah bahwa komitmen yang diperbaharui dipengaruhi oleh keyakinan manajemen bahwa terdapat hubungan positif antara keterlibatan yang lebih besar dalam proses perencanaan strategis (atau intensitas perencanaan strategis yang lebih tinggi) dan kinerja finansial.

2.1.2. Faktor Lingkungan dan Perencanaan Strategis

Lingkungan merupakan faktor penting dalam penyusunan perencanaan strategis suatu perusahaan termasuk perbankan.. Pengertian lingkungan sendiri banyak didefinisikan oleh berbagai ahli teori (Steiner, Hussey, Glueck, Quinn dalam Sukristono, 1995) namun secara inti bermuara pada suatu simpulan bahwa lingkungan memiliki arti penting bagi kehidupan bisnis, terutama karena memiliki

dampak pada operasi perusahaan baik berupa kesempatan maupun tantangan demi kelancaran pengelolaan perusahaan.

Perkembangan lingkungan yang sangat berpengaruh seperti keadaan ekonomi dan teknologi yang mengalami perubahan yang cepat, menyebabkan organisasi termasuk bank mengadakan perubahan sebagai respon terhadap keadaan tersebut. Intinya diperlu suatu peta atau gambaran lingkungan tempat operasinya suatu organisasi. Hal ini mengacu pada Peter F. Drucker (dalam Jhony Setiawan 2000), yang mengajarkan *the theory of business*, bahwa setiap organisasi dibangun berdasarkan asumsi tentang lingkungan yang akan dimasuki organisasi tersebut, karena lingkungan senantiasa mengalami perubahan dan organisasi harus senantiasa memantau perubahan yang terjadi.

Jadi dalam perencanaan, lingkungan merupakan faktor yang sangat diperlukan, bahkan diikuti, diamati dan diperkirakan pula perkembangannya pada waktu yang akan datang untuk menetapkan langkah-langkah yang perlu diambil guna mengatasi daan memanfaatkannya. Lebih spesifik, kondisi lingkungan memiliki pengaruh pada tindakan organisasional, termasuk dalam keterlibatan organisasi dalam proses pembuatan strategi. Dalam hal ini kompleksitas lingkungan dan perubahan mewakili kondisi tersebut dan mungkin menjadi faktor penentu terkuat dari intensitas perencanaan strategis.

Kompleksitas lingkungan mengacu pada heterogenitas dan konsentrasi elemen dalam lingkungan eksternal perusahaan (Keats dan Hitt 1988). Artinya perusahaan harus mempertimbangkan jumlah, keragaman dan distribusi elemen lingkungan dalam perumusan strategi. Selain itu, persepsi kompleksitas

lingkungan manajer memiliki hubungan terkuat dengan tingkat keterlibatan dalam proses perencanaan strategis, karena persepsi itulah ahli strategi bertindak (Miller dan Friesen 1984).

Sedangkan perubahan lingkungan mengacu pada variasi dalam elemen yang membentuk lingkungan eksternal perusahaan (Boeker 1989; Miller 1988). Model kontrol eksternal Romanelli dan Tushman (1986) menunjukkan bahwa pergeseran pada elemen ini sepanjang waktu sangat mempengaruhi perubahan organisasional, termasuk sikap yang diambil terhadap perencanaan strategis. Terdapat hubungan antara perubahan lingkungan dengan intensitas perencanaan strategis (Ansoff, 1991). Logikanya, perusahaan yang menghadapi perubahan lingkungan yang cepat harus bergantung pada sejumlah besar perencanaan strategis untuk mengikuti perubahan, kondisi yang tak terduga.

Jadi faktor lingkungan yang mencakup kompleksitas dan perubahan di lingkungan bank mempengaruhi intensitas dalam pelaksanaan proses perencanaan strategis. Peningkatan jumlah bank yang menerapkan sistem perencanaan strategis menunjukkan bagaimana lingkungan kompleks yang berubah dengan cepat mendorong perencanaan strategis yang lebih intensif (Bird 1991).

Tingkat keterlibatan perusahaan dalam perencanaan strategis mungkin secara langsung dan tidak langsung menjadi fungsi tingkat kompleksitas dan perubahan dalam lingkungan yang kompetitif (Keats dan Hitt, 1988). Bila lingkungan dicirikan dengan kompleksitas dan perubahan yang rendah, maka hanya ada tekanan kompetisi yang lemah pada perusahaan, tidak ada insentif untuk menjadi sangat terlibat dalam proses perencanaan strategis (Steiner, 1979).

Secara logika, seseorang mungkin berharap tingkat perencanaan strategis yang tinggi ada di bank dimana lingkungan tempat bank beroperasi dirasakan sangat kompleks dan beragam, dan tempat dimana keyakinan bahwa perencanaan strategis menghasilkan kinerja finansial superior.

2.1.3. Faktor Organisasional dan Perencanaan Strategis

Faktor organisasional ini diajukan untuk menjadi faktor penentu sejauh mana bank terlibat dalam proses perencanaan strategis. Artinya bahwa untuk penyusunan perencanaan strategis, perlu terlebih dahulu membahas masalah intern bank yaitu faktor organisasional yang dapat memberi dasar dalam analisis intern guna mengungkapkan kekuatan dan kelemahan bank yang ada atau menilai masalah organisasi bank. Faktor Organisasional yang diketengahkan dalam penelitian ini yaitu kompleksitas struktural dan ukuran perusahaan.

Konsep mengenai struktur organisasi agak abstrak namun sesungguhnya riil. Konsep mengenai struktur dipandang sebagai ciri statis dari organisasi. Struktur dapat dianggap sebagai pola yang sudah ada mengenai hubungan-hubungan antara berbagai komponen dan bagian organisasi. Struktur seringkali ditentukan berdasar hal-hal seperti pola hubungan formal dan tugas-tugasnya, cara penugasan dan koordinasi berbagai kegiatan, sistem wewenang dan administrasi (Fremont dan James , 1995).

Kompleksitas struktural menggambarkan tingginya spesialisasi tugas dan pembagian kerja dalam organisasi, sehingga menjadi ciri organisasi yang kompleks, seperti yang ditunjukkan Chandler dalam Fremont dan James (1995),

bahwa kompleksitas struktural disebabkan oleh peningkatan diversifikasi. Artinya strategi diversifikasi dan ekspansi membutuhkan modifikasi besar dalam struktur organisasi. Selanjutnya dinyatakan bahwa kompleksitas struktural dapat mempengaruhi adaptasi strategis yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja. (Lenz 1981, Colon 1982 dalam Hopkins dan Hopkins 1997).

Sedangkan ukuran perusahaan adalah faktor penentu utama cara organisasi terlibat dalam perencanaan strategis, dengan meningkatnya ukuran perusahaan maka organisasi cenderung mendiferensiasikan aktivitasnya untuk memperoleh keuntungan spesialisasi, dan kemudian mengadakan bagian-bagian fungsional untuk mengurus masalah spesifik.

Dalam dunia perbankan didapati bahwa karena bank memperluas ke pasar regional dan dalam jalur usaha yang berbeda, perusahaan tumbuh dalam ukuran dan kompleksitas struktural (Gup dan Whitehead 1989). Selanjutnya disimpulkan bahwa dalam kesulitan yang terlibat dalam pengaturan kompleksitas dan ukuran yang meningkat menuntut manajer bank untuk lebih terlibat dalam perencanaan strategis untuk keberhasilan operasi. Dengan demikian Faktor organisasional dapat mempengaruhi proses perencanaan strategis yang dalam bahasa Hopkins dan Hopkins (1997) sebagai bentuk dari adaptasi strategis karena adanya pengaruh faktor organisasional.

Selain menjadi faktor penentu yang diajukan dari intensitas perencanaan strategis, faktor organisasional memiliki pengaruh langsung pada kinerja finansial di organisasi, melalui penghematan skala dan kekuatan pasar (Shepherd 1975; Winn 1977 dalam Hopkins dan Hopkins 1997).

2.1.4. Intensitas Perencanaan Strategis dan Kinerja Finansial

Perencanaan strategis merupakan tahap yang paling krusial dalam sistem yang digunakan untuk membangun masa depan organisasi. Perencanaan strategis dapat digambarkan sebagai proses penggunaan kriteria sistematis dan investigasi ketat untuk perumusan, penerapan, dan kontrol strategi dan secara formal mendokumentasikan pengharapan organisasional (Higgins dan Vincze 1993; Mintzberg 1994; Pearce dan Robinson 1994). Para peneliti perencanaan strategis (misalnya Armstrong 1982) dan para ahli teori (Haxx dan Majluf 1991; Higgins dan Vincze, 1993; Pearce dan Robinson, 1994) sepakat bahwa proses perencanaan strategis terdiri dari tiga komponen utama (1) Perumusan, yang termasuk pengembangan misi, penentuan tujuan, penilaian/perkiraan lingkungan eksternal dan internal, dan mengevaluasi serta memilih strategi alternatif, (2) Implementasi, dan (3) Kontrol. Fokus utama aktifitas perencanaan strategis dalam organisasi ada pada komponen tersebut.

Hasil penelitian yang berkaitan dengan strategi (Mintzberg 1994; Thompson dan Strickland 1987) menunjukkan bahwa perencanaan strategis sendiri tidak memiliki nilai tetapi berharga hanya bila orang yang berkomitmen memberikan energi. Artinya bahwa perencanaan strategis menghasilkan kinerja

finansial superior hanya bila manajer terlibat dalam proses dengan beberapa intensitas.

Intensitas perencanaan strategis didefinisikan sebagai penekanan relatif pada tiap komponen proses perencanaan strategis. Hal itu diargumentasikan bahwa organisasi mencoba memperbaiki kinerja finansial dengan menempatkan penekanan yang kuat pada semua komponen proses perencanaan strategis. Penemuan empiris mendukung argumen ini, sebuah penelitian menunjukkan bahwa kinerja finansial cenderung lebih tinggi di perusahaan dimana hanya ada perbedaan kecil antara jumlah intensitas yang diletakkan pada bermacam komponen perencanaan yang memiliki andil bagi upaya perencanaan strategis total.

Berkaitan dengan perusahaan pada industri perbankan banyak perusahaan telah berdiversifikasi dalam pasar baru. Hal ini berakibat pada peningkatan tekanan bagi bank untuk menawarkan jasa yang lebih baik dan baru bagi konsumennya, yang menuntut untuk lebih berfokus pada peran pasar juga kebijakan finansialnya.

Selain itu, para manajer bank lebih terfokus secara intensif pada lingkungan internal dan eksternal bank, penempatan tekanan lebih besar pada penentuan arah (penekanan misi dan visi), dan pengevaluasian alternatif strategi secara hati-hati (Hector 1991 dalam Hopkins dan Hopkins, 1997). Aktivitas ini berkaitan secara tepat dengan komponen proses perencanaan strategis (perumusan, implementasi dan strategi pengontrolan). Fakta bahwa manajer bank menjadi secara intensif terlibat dalam aktivitas ini menyiratkan bahwa manajer

mengetahui hubungan antara intensitas perencanaan strategis dengan kinerja finansial yang ditingkatkan. Bahkan bank yang merencanakan intensitas lebih besar, tanpa memandang apakah proses perencanaan strategis bersifat formal atau informal, mengalahkan bank-bank yang merencanakan lebih sedikit intensitas (Hopkins dan Hopkins 1994).

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu telah menguji hubungan perencanaan strategis-kinerja finansial. Penelitian Miller dan Cardinal (1994) menguji hubungan jumlah intensitas perencanaan strategis dengan kinerja finansial. Hasilnya jumlah perencanaan strategis yang dilakukan perusahaan secara positif mempengaruhi kinerja finansial.

Selanjutnya Clapham dan Schwenk (1991) menggunakan variabel faktor lingkungan, intensitas perencanaan strategis. Hasilnya menunjukkan bahwa faktor lingkungan berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategis.

Hasil penelitian Ansoff (1991) lebih lanjut menemukan bahwa terdapat hubungan antara perubahan lingkungan dengan intensitas perencanaan strategis. Logikanya, perusahaan yang menghadapi perubahan lingkungan yang cepat harus bergantung pada sejumlah besar perencanaan strategis untuk mengikuti perubahan, kondisi yang terduga.

Hopkins dan Hopkins (1994) menguji determinan intensitas perencanaan strategis (yang terdiri dari keyakinan akan perencanaan strategis menghasilkan kinerja finansial yang unggul, keahlian perencanaan strategis dan kompleksitas

lingkungan) dengan intensitas perencanaan strategis Hasilnya terdapat hubungan yang signifikan antara intensitas perencanaan strategis dengan determinan intensitas perencanaan strategis.

Selanjutnya Hopkins dan Hopkins (1997) juga meneliti hubungan faktor manajerial, lingkungan, organisasional, intensitas perencanaan strategis dan kinerja finansial. Penelitian ini menggunakan responden CEO dari sampel 112 bank di Colorado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara intensitas perencanaan strategis, dengan kinerja finansial. Terdapat hubungan yang signifikan antara faktor manajerial, faktor organisasional dengan intensitas perencanaan strategis, kecuali faktor lingkungan.

Tabel 1.

Ringkasan Penelitian Terdahulu

Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil
Ansoff 1991	Perubahan lingkungan, intensitas perencanaan strategis	Terdapat hubungan antara perubahan lingkungan dengan intensitas perencanaan strategis
Clapham dan Schwenk 1991;	Faktor lingkungan, intensitas perencanaan strategis	Faktor lingkungan berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategis.
Miller dan Cardinal, 1994	Intensitas Perencanaan Strategis, Kinerja finansial	Jumlah perencanaan strategis yang dilakukan perusahaan secara positif mempengaruhi kinerja finansial.
Hopkins dan Hopkins 1994	Determinan Intensitas Perencanaan Strategis dan Intensitas Perencanaan strategis	Terdapat hubungan yang signifikan antara determinan intensitas perencanaan strategis dan intensitas perencanaan strategis
Hopkins dan Hopkins 1997	Faktor manajerial, lingkungan, organisasional, intensitas perencanaan strategis dan kinerja finansial	Terdapat hubungan antara intensitas perencanaan strategis, faktor organisasional dengan kinerja finansial. Terdapat hubungan antara faktor manajerial, organisasional dengan intensitas perencanaan strategis, kecuali faktor lingkungan

Dalam penelitian ini, penelitian yang dilakukan oleh Hopkins dan Hopkins (1997) akan diteliti ulang (replikasi). Secara umum penelitian ulang ini dilakukan karena bukti empiris tentang hubungan antara intensitas perencanaan strategis dan kinerja finansial masih terbatas dan belum diteliti di Indonesia selain itu untuk mengkonfirmasi kembali hasil yang menggambarkan hubungan faktor lingkungan dengan intensitas perencanaan strategis yang diharapkan memiliki hubungan langsung yang positif, yang pada penelitian Hopkins dan Hopkins, 1997 menunjukkan hasil yang tidak signifikan secara statistik (juga menunjukkan hubungan yang negatif).

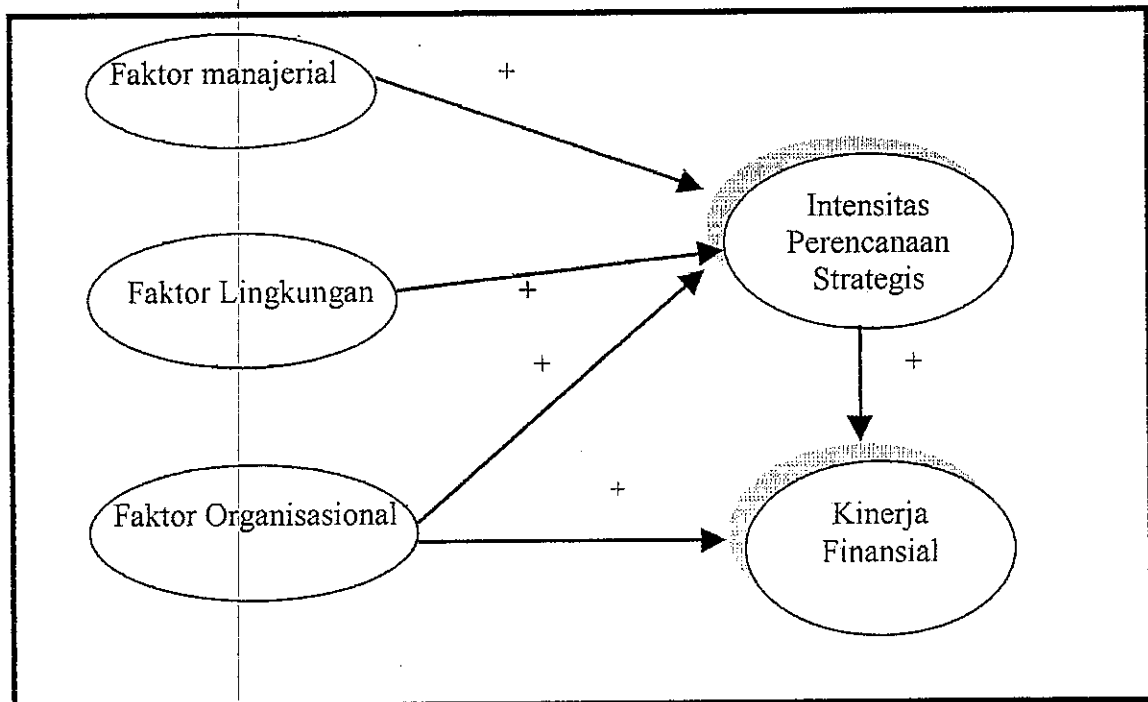
Penelitian ini menggunakan model dan variabel yang sama dengan penelitian yang direplikasi yaitu faktor manajerial, faktor lingkungan, faktor organisasional dan intensitas perencanaan strategis serta kinerja finansial, dengan sampel penelitian yang berbeda yaitu manajer BPR (Bank Perkreditan Rakyat), dan *path analysis* sebagai teknik analisis data.

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan paparan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu dikembangkan kerangka pemikiran teoritis yang menggambarkan hubungan perencanaan strategis dengan kinerja finansial di bank adalah seperti yang terlihat pada gambar 1. Seperti dinyatakan sebelumnya, pengertian studi ini adalah bahwa intensitas perencanaan strategis melibatkan faktor-faktor manajerial, lingkungan

dan organisasi serta kinerja finansial bank. Gambar 1. merangkum pengertian ini dalam bentuk diagram kausal.

Gambar 1. Hubungan Perencanaan strategis dan Kinerja Finansial



Gambaran dalam diagram diatas adalah sebagai berikut : pertama , faktor manajerial, lingkungan dan organisasional diharapkan memiliki pengaruh positif langsung pada intensitas keterlibatan bank dalam proses perencanaan strategis; kedua, faktor organisasional dan intensitas perencanaan strategis diharapkan memiliki pengaruh positif langsung pada kinerja finansial bank.

2.4. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis yang telah dikemukakan dalam landasan teori dan hasil penelitian terdahulu maka hipotesa alternatif yang diajukan dan yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 Faktor manajerial berpengaruh secara positif terhadap intensitas perencanaan strategis
- H2 Faktor lingkungan berpengaruh secara positif terhadap intensitas perencanaan strategis
- H3 Faktor organisasional berpengaruh secara positif terhadap intensitas perencanaan strategis
- H4 Faktor organisasional berpengaruh secara positif terhadap kinerja finansial
- H5 Faktor intensitas perencanaan strategis berpengaruh secara positif terhadap kinerja finansial

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Data primer diperoleh dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada responden, yaitu para manajer Bank Perkreditan Rakyat se Jawa Barat. Responden sebagai sumber data diberikan beberapa *item* pertanyaan yang berkaitan dengan intensitas perencanaan strategis, faktor managerial, faktor organisasional dan faktor lingkungan. Demikian pula untuk memperoleh gambaran umum keuangan seperti aset yang dimiliki, laba, ROE dan pertumbuhan simpanan pada Bank Perkreditan Rakyat.

3.2. Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel

Populasi penelitian ini adalah 315 BPR (Bank Perkreditan Rakyat) yang berlokasi di Jawa Barat. Alasan penggunaan sampel BPR sebagai populasi adalah untuk menghindari adanya pengaruh jenis industri, maka digunakan populasi yang relatif sama jenis industrinya yaitu pada bidang keuangan khususnya perkreditan rakyat. Sedangkan alasan penggunaan BPR yang berlokasi di Jawa Barat yaitu dengan melihat bahwa BPR di Jawa Barat merupakan industri perbankan yang cukup eksis dalam kompetisi yang bergerak cepat sehingga dipastikan manajer BPR sebagai pengelola menjadikan perencanaan strategis sebagai kebutuhan dalam usahanya meningkatkan kinerja finansial.

Penentuan jumlah minimal sampel dengan menggunakan rumus berikut

(Rao, 1996):

$$n = \frac{N}{1 + N (\text{moe})^2}$$

Dimana :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

moe = *margin of error maximum* (tingkat kesalahan yang ditolerir); Rao (1996)

mengasumsikan m o e sebesar 10%

Berdasarkan data yang diperoleh dari data statistik Bank Indonesia di Bandung tahun 2001, diketahui bahwa jumlah Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang ada adalah 315 buah. Maka jumlah minimum sampel untuk penelitian ini dengan *margin of error maximum* sebesar 10 % adalah:

$$n = \frac{315}{1 + 315 (0,1)^2}$$

$$n = 76$$

Pemilihan sampel dengan teknik *judgement sampling* yang merupakan salah satu jenis *purposive sampling*, dengan alasan bahwa dalam penelitian ini top manajer BPR dijadikan pertimbangan sebagai perencana dalam perencanaan strategis dengan kata lain top manajer yang diharapkan dapat menjawab kuesioner sehingga data yang diperoleh dapat lengkap dan menyeluruh sebab manajer

menurut fungsinya sangat erat berhubungan dengan perencanaan strategis dalam usahanya meningkatkan kinerja finansial.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan dengan mengirimkan kuisioner melalui pos kepada 315 manajer BPR (Bank Perkreditan Rakyat) yang ada di Jawa Barat. Demikian pula pengembaliannya, responden diharapkan dapat mengirim balik kuesioner yang sudah diisi, tanpa membubuhkan perangko (menggunakan jasa kirbal melalui jasa pos) dan konfirmasi via telepon maupun mendatangi langsung responden guna wawancara di tempat. Kuesioner dikirim berdasarkan jumlah manajer BPR yang tersedia. Data yang diperlukan dalam penelitian ini sebanyak-banyaknya untuk mengeneralisasi hasil penelitian.

4.4. Definisi Operasional Variabel

a. Faktor-Faktor Manajerial.

Skala yang dikembangkan Miller (1997) dan digunakan Hopkins (1997) sebagai model dua indikator pertanyaan, keyakinan tentang hubungan perencanaan kinerja dan keahlian perencanaan strategis, yang digunakan untuk menilai variabel potensial faktor-faktor manajerial. Skala berkisar dari poin 1 (sangat tidak penting) sampai 10 (sangat penting) untuk keyakinan dan dari poin 1 (sangat rendah) sampai poin 10 (sangat tinggi) untuk tingkat keahlian.

b. Faktor Faktor Lingkungan.

Menggunakan skala yang dikembangkan dari Hopkins 1997, variabel potensial lingkungan dinilai dengan dua indikator pertanyaan tentang kompleksitas lingkungan yang dirasakan dan perubahan lingkungan. Lingkungan yang kompleks digambarkan pada manajer sebagai sesuatu yang dikarakteristikan oleh kecepatan perubahan dan memuat sejumlah besar faktor yang dipertimbangkan selama proses perencanaan strategis. Skala 10 poin dari 1 (sangat sederhana) sampai 10 (sangat kompleks), digunakan untuk mengukur kompleksitas lingkungan. Perubahan lingkungan dinilai sebagai jumlah tahun sejak sebuah bank didirikan sampai penelitian ini dilakukan yang kemudian akan dibuatkan range sebagai berikut:

Skala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rang	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	44-50
e										

yang disesuaikan dengan pengukuran kompleksitas lingkungan.

c. Faktor-Faktor Organisasional.

Ukuran bank dan kompleksitas struktur bank adalah dua indikator yang digunakan untuk menilai variabel potensial faktor-faktor organisasional. Ukuran bank dinilai sebagai nilai *aset* bank. Kemudian ukuran ini dimodifikasi dengan mengikuti ukuran kompleksitas struktur. Bank dengan nilai aset (dalam rupiah) antara 2.500.000-1.300.000.000 ditandai dengan angka 1 (ukuran bank kecil), Bank dengan nilai aset antara 1.400.000.000-2.700.000.000 ditandai dengan angka 2 (ukuran bank sedang). Bank dengan nilai aset antara 2.800.000.000-4.100.000.000 ditandai dengan angka 3 (ukuran bank besar). Kompleksitas struktur bank ditentukan dengan sejauh mana bank melibatkan diri dalam jalur usaha selain perbankan. Dengan mengembangkan metodologi yang digunakan oleh Gup dan Whitehead (1989) dalam penelitian bank, bank dikelompokkan dalam tiga kelas kompleksitas struktural. Bank terlibat tidak lebih dari tiga jalur usaha lainnya, bank tersebut ditandai dengan angka 1 (kompleksitas struktural rendah). Bank-bank yang terlibat dalam empat sampai tujuh jalur bisnis ditandai dengan angka 2 (kompleksitas struktural sedang), dan bank-bank yang terlibat dalam delapan atau lebih jalur usaha lainnya ditandai dengan angka 3 (kompleksitas struktural tinggi).

d. Intensitas Perencanaan Strategis.

Penilaian yang peneliti gunakan untuk intensitas perencanaan strategis didasarkan pada tujuan Armstrong 1982 terhadap 12 penelitian perencanaan

strategis. Tinjauannya termasuk penelaahan komponen yang detail yang membentuk proses perencanaan strategis. Komponen tersebut termasuk misi, tujuan dan analisis lingkungan eksternal dan internal, alternatif strategi, implementasi strategi, dan kontrol strategis. Untuk menilai intensitas perencanaan strategis, peneliti menggunakan skala berkisar dari 1 (sangat rendah) sampai 10 (sangat tinggi)—Seberapa banyak penekanan yang bank berikan pada masing-masing komponen perencanaan strategis.

e. Kinerja Finansial.

Dua penilaian digunakan untuk variabel potensial kinerja finansial. Pertama, laba pada ekuitas (ROE), dihitung sebagai *net income* dibagi dengan *ekuitas pemegang saham*. Pemilihan tolok ukur ini didasarkan pada pernyataan Earle dan Medelson (1991) bahwa tolok ukur penting kekuatan lembaga finansial manapun bukanlah ukuran aatau besarnya aset, jumlah cabang, atau keberadaannya, tapi sebenarnya adalah ROE. Pertumbuhan simpanan adalah tolok ukur kedua kinerja finansial yang digunakan. Pertumbuhan simpanan diukur sebagai perubahan prosentase dalam simpanan konsumen untuk masing-masing bank antara tahun 2000 dan 2001.

3.5. Teknik Analisis

3.5.1. Statistik Deskriptif.

Untuk memberikan gambaran demografi responden penelitian (umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, lama bekerja dan lama jabatan bekerja) dan deskripsi mengenai variabel penelitian (faktor manajerial, faktor-faktor lingkungan, faktor

organisasional, intensitas perencanaan strategis dan kinerja finansial). Tabel distribusi frekuensi yang menunjukkan nilai distribusi data penelitian yang memiliki kesamaan kategori dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan rata-rata, median kisaran dan deviasi standar.

3.5.2. Uji Kualitas Data

Menurut Hair et al (1996) kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji realibilitas dan validitas. Uji tersebut masing-masing untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen. Prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini untuk mengukur realibilitas dan validitas data, yaitu :

- (1) Uji reliabilitas data ditentukan dengan nilai *Cronbach alpha* >0.6 (Nunnally, 1969 dalam Imam Ghozali, 2001)
- (2) Uji korelasi digunakan untuk menguji validitas konstruk data. Korelasi positif dan signifikan berarti data yang dikumpulkan dengan instrumen tersebut valid.

3.5.3. Uji Asumsi Klasik

Sebelum pengujian hipotesis terlebih dahulu data diuji kondisi *multicollinearity* dengan nilai VIF, normalitas dengan memperhatikan grafik *normal probability plot*, *autocorrelation* dengan memperhatikan nilai *Durbin Watson (dw)*, dan *heterokedasticity* dengan memperhatikan kondisi grafik *scatterplot*. Jika empat asumsi klasik tersebut menjadi karakteristik data maka *di-tranformasi* sehingga data yang digunakan dalam pengujian hipotesis berdistribusi

normal dan bebas asumsi klasik (Imam Ghazali, 2001). Karakteristik data seperti itu akan menghasilkan kesimpulan penelitian yang tepat dan objektif.

3.5.4. Analisis statistik

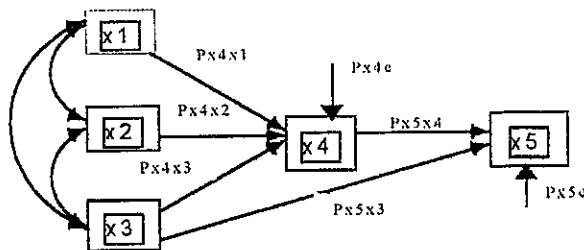
Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis*. Pada dasarnya metode *path analysis* merupakan bentuk analisis regresi terstruktur berkenaan dengan variabel-variabel baku (*standardized variables*) dalam suatu sistem tertutup yang secara formal bersifat lengkap (Vincent Gaspersz, 1992). Keunggulan utama dari *path analysis* adalah bahwa analisa tersebut memungkinkan dekomposisi hubungan yang teramati antara beberapa variabel dalam porsi yang dapat dikaitkan dengan jalur (*path*) yang berasal dari hubungan langsung maupun tidak langsung antara dua variabel atau dari jalur melalui variabel yang tidak teramati.

Untuk menentukan besar pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya diperlukan persyaratan sebagai berikut: pertama, hubungan antara variabel harus merupakan hubungan linear dan aditif; kedua, semua variabel residu tidak mempunyai korelasi satu sama lain; ketiga, pola hubungan antara variabel adalah rekursif, dan terakhir skala pengukuran baik pada variabel penyebab maupun variabel akibat sekurang-kurangnya adalah interval (Nirwana, 1994).

Selanjutnya koefisien *path* dapat dihitung dengan langkah kerja sebagai berikut; pertama, gambarkan diagram *path* untuk hubungan variabel secara lengkap yang mencerminkan hipotesis konseptual yang diajukan. Kemudian hitung besarnya pengaruh (parameter struktural) antara suatu variabel

penyebab dengan variabel akibat. Perhitungan ini didasarkan pada sub struktur hubungan antara k buah variabel penyebab dengan sebuah variabel akibat.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan struktur jalur sebagai berikut:



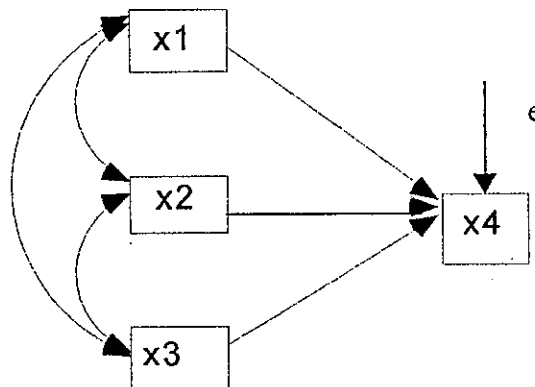
Gambar 2 . Struktur Diagram *Path*

Keterangan :

- X_1 : Faktor manajerial
- X_2 : Faktor lingkungan
- X_3 : Faktor organisasional
- X_4 : Intensitas perencanaan strategis
- X_5 : Kinerja finansial
- PX_4X_1 : Parameter struktural yang menggambarkan kuatnya pengaruh X_1 terhadap X_4
- PX_4X_2 : Parameter struktural yang menggambarkan kuatnya pengaruh X_2 terhadap X_4
- PX_4X_3 : Parameter struktural yang menggambarkan kuatnya pengaruh X_3 terhadap X_4
- PX_5X_3 : Parameter struktural yang menggambarkan kuatnya pengaruh X_3 terhadap X_5
- PX_5X_4 : Parameter struktural yang menggambarkan kuatnya pengaruh X_4 terhadap X_5
- PX_{4e} : Parameter struktural yang menggambarkan kuatnya pengaruh faktor-faktor lain terhadap X_4
- PX_{5e} : Parameter struktural yang menggambarkan kuatnya pengaruh faktor-faktor lain terhadap X_5

Untuk memudahkan perhitungan koefisien *path*, maka struktur tersebut diatas di bagi atas 2 sub struktur yaitu sub struktur 1 dan sub struktur 2 yaitu:

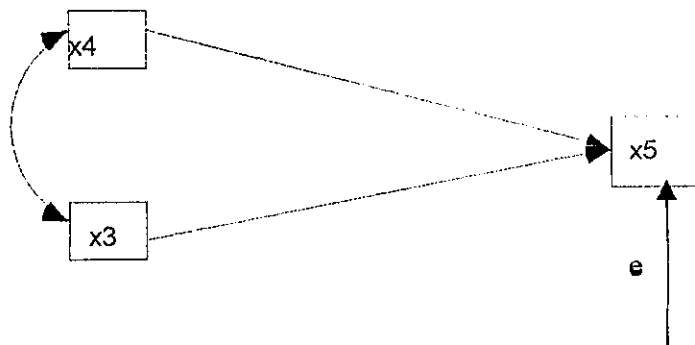
1. Sub struktur 1 (Pengaruh X_1 , X_2 dan X_3 terhadap X_4)



Gambar 3. Sub Struktur 1 Diagram *Path*

Untuk mendapatkan px_{4x1} , px_{4x2} dan px_{4x3} menghasilkan persamaan sebagai berikut : $X_4 = px_{4x1} X_1 + px_{4x2} X_2 + px_{4x3} X_3 + e$

2. Sub Struktur 2 (Pengaruh X_3 terhadap X_5)



Gambar 4. Sub Struktur 2 Diagram *Path*

Untuk mendapatkan px_{5x3} dan px_{5x4} menghasilkan persamaan sebagai berikut:

$$X_5 = px_{5x3} X_3 + px_{5x4} X_4 + e$$

Pengujian besarnya pengaruh dilakukan dengan merubah hipotesis konseptual yang telah ditentukan menjadi hipotesis statistik. Untuk pengujian

digunakan hipotesis nol (H_0), yaitu tidak ada perbedaan antara nilai sebenarnya dengan nilai yang ada dalam hipotesis, sedangkan hipotesis alternatif (H_a) adalah preposisi pembandingnya.

Pengujian hipotesis secara umum seperti dibawah ini, untuk Sub Struktur 1:

$$H_0: \text{PX}_4\text{Xi} = 0$$

$$H_1: \text{PX}_4\text{Xi} \neq 0, i = 1, 2, \text{ dan } 3$$

untuk Sub Struktur 2:

$$H_0: \text{PX}_5\text{Xi} = 0$$

$$H_1: \text{PX}_5\text{Xi} \neq 0, i = 3, \text{ dan } 4$$

Jika besar t dengan $p < 0.05$, maka hasil pengujian signifikan artinya koefisien *path* bermakna. Kemudian dari gambar struktur hubungan kausal antar variabel dengan nilai-nilai parameter struktur, maka dapat ditentukan besar pengaruh antar variabel baik secara langsung maupun tidak langsung.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pembahasan pada bab ini adalah hasil dari studi lapangan untuk memperoleh data dengan menggunakan kuisisioner untuk mengukur variabel variabel dalam penelitian ini, yaitu faktor manajerial, lingkungan, organisasional, intensitas perencanaan strategis dan kinerja finansial. Setelah gambaran umum responden, dilanjutkan dengan statistik deskriptif menggunakan SPSS 10.0 dan uji hipotesis dengan menggunakan SPSS 2000 berikut analisis pengaruhnya dan terakhir yaitu pembahasan hasil penelitian.

4.1. Gambaran Umum Responden

Data penelitian dikumpulkan dengan mengirimkan 315 kuisisioner melalui jasa pos (*mail survey*), dan wawancara langsung kepada top manajer Bank Perkreditan Rakyat. Pengiriman 315 kuisisioner dilakukan pada tanggal 5 Maret 2002, dan diharapkan sudah kembali pada tanggal 30 April 2002. Efektifnya hanya 298 kuisisioner yang tersebar karena 17 kuisisioner tidak sampai ke alamat yang dituju. Sebanyak 108 orang top manajer Bank Perkreditan Rakyat yang berpartisipasi mengirimkan jawabannya kembali.

Ringkasan pengiriman dan pengembalian kuisisioner dalam penelitian ini ditunjukkan dalam tabel 2 dan profil sebanyak 108 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 3

TABEL 2
RINCIAN PENERIMAAN DAN PENGEMBALIAN KUISIONER

Keterangan	Jumlah
Pengiriman	315
Kuisisioner yang tidak sampai	17
Kuisisioner yang kembali	108
Tingkat pengembalian (<i>response rate</i>) $(108) / 315 * 100\%$	34 %

TABEL 3
PROFIL RESPONDEN (N=108)

Keterangan	Jumlah	Prosentase
Gender		
Pria	101	93.5
Wanita	7	6.5
Tingkat Pendidikan		
S2	2	1.9
S1	65	60.2
SMU	31	28.7
Lainnya	10	9.3
Umur		
26-30	7	6.5
31-35	16	14.8
36-40	25	23.1
41-45	34	31.5
46-50	22	20.4
>50	4	3.7
Lama bekerja di perusahaan bersangkutan		
1 - 5	10	9.3
6 - 10	26	24.1
11-15	31	28.7
16-20	11	10.2
21-25	12	11.1
26-30	15	13.9
>30	3	2.8
Lama menjabat di perusahaan yang bersangkutan		
1 - 5	23	21.3
6 - 10	46	42.6
11-15	23	21.3
16-20	10	9.3
>20	6	5.6

Sumber : Data diolah 2002

Dari tabel 3, tampak bahwa sebagian besar responden yang berpartisipasi adalah pria yaitu sebanyak 101 (93,5 %) dan berumur 40-45. Untuk masa kerja 11-15 tahun dan masa jabatan sebagai top manajer sebagian besar memiliki masa jabatan 6-10 tahun.

4.2. Statistik Diskriptif

Untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian (Faktor manajerial, lingkungan, organisasional, intensitas perencanaan strategis dan kinerja finansial) digunakan tabel statistik deskriptif yang menunjukkan angka kisaran teoritis dan sesungguhnya, rata-rata standar deviasi dalam tabel 4

TABEL 4

STATISTIK DESKRIPTIF VARIABEL PENELITIAN

Variabel	Kisaran teoritis	Kisaran sesungguhnya	Rata-rata	Standar Deviasi
Manajerial	2-20	12-20	16.74	2.01
Lingkungan	2-20	10-20	14.77	2.31
Organisasional	2-6	2-5	2.82	0.86
Intensitas	7-70	45-70	60.35	6.91
Kinerja Finansial:				
ROE		0.01-1.25	0.27	0.22
Pertumbuhan Simpanan		0.01-2.40	0.53	0.55

Sumber : Data diolah 2002

Berdasarkan tabel diatas, pengukuran variabel faktor manajerial, kisaran jawaban responden mendekati kisaran teoritisnya, dengan nilai rata-ratanya 16,74 dan standar deviasi 2,01. Hal ini berarti bahwa jawaban responden agak menyebar kedalam sepuluh kategori, tetapi cenderung memiliki tingkat jawaban faktor

manajerial yang relatif tinggi, yang ditunjukkan nilai rata-rata yang mendekati nilai maksimum kisaran sesungguhnya.

Pada variabel faktor lingkungan kisaran jawaban responden mendekati kisaran teoritisnya dengan nilai rata-rata 14,77 dan standar deviasi 2,31. Maknanya adalah responden menyebar dalam sepuluh kategori, tetapi cenderung memiliki faktor lingkungan yang relatif tinggi, yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang mendekati nilai maksimum kisaran yang sesungguhnya. Hal ini berarti tidak ada manajer BPR yang menjadi responden dalam penelitian ini yang memiliki tingkat faktor lingkungan pada tingkat ekstrim (rendah atau tinggi).

Pada variabel faktor organisasional kisaran jawaban responden mendekati kisaran teoritisnya dengan nilai rata-rata 2,82 dan standar deviasi 0,86. Maknanya adalah responden menyebar dalam tiga kategori, tetapi cenderung memiliki faktor organisasional yang relatif sedang, yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang mendekati nilai tengah kisaran yang sesungguhnya. Hal ini berarti tidak ada manajer BPR yang menjadi responden dalam penelitian ini yang memiliki tingkat faktor organisasional pada tingkat ekstrim (rendah atau tinggi).

Pada variabel intensitas perencanaan strategis kisaran jawaban responden mendekati kisaran teoritisnya dengan nilai rata-rata 60,35 dan standar deviasi 6,91. Maknanya adalah responden menyebar dalam sepuluh kategori, tetapi cenderung memiliki intensitas perencanaan strategis yang relatif tinggi, yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang mendekati nilai maksimum kisaran yang sesungguhnya. Hal ini berarti tidak ada manajer BPR yang menjadi responden

dalam penelitian ini yang memiliki tingkat intensitas perencanaan strategis pada tingkat ekstrim (rendah atau tinggi).

Variabel kinerja finansial yang ditunjukkan oleh ROE mempunyai nilai rata-rata 0,27 dan standar deviasi 0,22. Maknanya adalah ROE yang dimiliki BPR cenderung memiliki kinerja finansial yang relatif sedang, yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang berada di tengah kisaran yang sesungguhnya. Demikian pula dengan kinerja finansial yang ditunjukkan oleh pertumbuhan simpanan mempunyai nilai rata-rata 0,53 dan standar deviasi 0,55. Maknanya adalah pertumbuhan simpanan yang dimiliki BPR cenderung memiliki kinerja finansial yang relatif sedang, yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang berada di tengah kisaran yang sesungguhnya.

4.3. Uji Reliabilitas dan Validitas Data.

4.3.1. Uji reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Imam Ghazali, 2001). Pengukuran dengan *one shot* atau pengukuran sekali saja digunakan dalam penelitian ini. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel, jika memberikan nilai *cronbach alpha* $>0,60$ (Nunnally 1969 dalam Imam Ghazali, 2001).

Hasil pengujian dengan menggunakan program SPSS 10.0 menunjukkan nilai *cronbach alpha* $>0,6$ pada instrumen variabel faktor manajerial sebesar

0,638, untuk faktor organisasional sebesar 0,6852, instrumen variabel faktor lingkungan sebesar 0,7347 dan untuk variabel intensitas perencanaan sebesar 0,9232. Artinya instrumen variabel faktor manajerial, faktor organisasional, faktor lingkungan, dan intensitas perencanaan adalah reliabel.

4.3.2. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini untuk mengukur validitas digunakan *Coefficient correlation pearson* yaitu dengan menghitung korelasi antara *score* masing-masing butir pertanyaan dengan total *score*, Imam Gozhali (2000). Variabel manajerial terdiri atas 2 item pertanyaan, variabel faktor organisasional terdiri atas 2 item pertanyaan, variabel faktor lingkungan terdiri atas 2 item pertanyaan, variabel intensitas perencanaan terdiri atas 7 item pertanyaan dan variabel kinerja terdiri atas 2 pertanyaan. Hasil pengujian dengan menggunakan program SPSS 10.0 menunjukkan nilai *correlation pearson* masing-masing instrumen yang dapat dilihat pada tabel 5 .

Dari tabel 5 terlihat bahwa korelasi antara masing-masing skor butir pertanyaan (q1-q7) terhadap total skor butir-butir pertanyaan (intensitas perencanaan) menunjukkan hasil yang signifikan. Begitu juga dengan q8, dan q9 valid menjadi indikator faktor manajerial karena masing-masing item pertanyaan

mempunyai nilai korelasi yang signifikan. Selanjutnya q10, dan q11 valid menjadi indikator faktor lingkungan karena masing-masing item pertanyaan mempunyai nilai korelasi yang signifikan. Begitu juga dengan q12, dan q13 valid menjadi indikator faktor organisasional karena masing-masing item pertanyaan mempunyai nilai korelasi yang signifikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing butir pertanyaan adalah valid.

TABEL 5
VALIDITAS INSTRUMEN

Variabel	Item Pertanyaan	Pearson Correlation	Status
Intensitas Perencanaan	Q1	0.889	Valid
	Q2	0.774	Valid
	Q3	0.741	Valid
	Q4	0.824	Valid
	Q5	0.848	Valid
	Q6	0.908	Valid
	Q7	0.826	Valid
Manajerial	Q8	0.734	Valid
Lingkungan	Q9	0.832	Valid
	Q10	0.874	Valid
	Q11	0.905	Valid
Organisasional	Q12	0.844	Valid
	Q13	0.904	Valid

Sumber : Data diolah 2002

4.4. Uji Asumsi Klasik

4.4.1. Multikolinearitas

Pada lampiran E. dapat dijelaskan bahwa data penelitian ini bebas dari multikolinearitas terbukti dengan melihat hasil besaran korelasi antar variabel bebas tampak bahwa hanya variabel intensitas perencanaan strategis dan variabel

faktor organisasional yang mempunyai korelasi yang cukup tinggi dengan tingkat korelasi sebesar -0,626 atau sekitar 62%. Oleh karena ini masih dibawah 90%, maka dapat dikatakan tidak terjadi multikolinearitas yang serius. Hasil perhitungan nilai tolerance juga menunjukkan nilai tolerance kurang dari 10% yang berarti tidak ada korelasi antar variabel bebas yang nilainya lebih dari 95% dan nilai *variance inflation factor (VIF)* dibawah 10 (Imam Ghozali, 2001). Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas dalam model ini.

4.4.2. Autokorelasi

Data penelitian ini bebas dari autokorelasi (lihat lampiran E) terbukti dengan nilai DW tidak berada antara batas $dl - du$ pada tingkat signifikan 5 %, jumlah sampel 100, dan jumlah variabel bebas 3 dan 4 (Gujarati, 1997). diketahui dari Tabel Durbin Watson bahwa nilai batas atas untuk variabel bebas 3 $dl = 1,55$ dan $du = 1,67$ dibawah nilai Durbin Watson 1,945. Untuk variabel bebas 4 $dl = 1,53$ dan $du = 1,70$ dibawah nilai Durbin Watson 2,217 untuk ROE (X51) sebagai variabel dependen dan nilai Durbin Watson 1,945 untuk pertumbuhan (X52) sebagai variabel dependen

4.4.2. Heterokedastisitas

Untuk mengetahui adanya kondisi heterokedastisitas pada data penelitian ini, maka digunakan cara dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya. Deteksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scartepplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang diprediksi, dan sumbu X adalah residualnya ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$), Imam Ghozali, (2001).

Dari gambar grafik *scartteplots* (lihat lampiran E) dapat dilihat titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi dalam penelitian ini layak dipakai untuk memprediksi pengaruh faktor manajerial, lingkungan dan organisasional terhadap intensitas perencanaan strategis dalam peningkatan kinerja finansial.

4.5. UJI HIPOTESIS

Untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dilakukan dengan menguji koefisien *path* masing-masing variabel. Koefisien *path* menunjukkan pengaruh langsung dari setiap variabel (Vincent Gasperzs, 1992). Pengujian hipotesis dilakukan dua kali dengan ukuran kinerja finansial yang berbeda. Pertama, pengujian hipotesis dengan menggunakan ROE sebagai ukuran kinerja finansial dan kedua, pengujian hipotesis dengan menggunakan pertumbuhan simpanan sebagai ukuran kinerja finansial. Pengujian pertama koefisien *path* terlihat pada tabel 6 dan pengujian kedua koefisien *path* disajikan pada tabel 7.

TABEL 6
PENGUJIAN KOEFISIEN *PATH* I

	Koefisien	T	P	Keterangan
PX4X1	0.562	5.982	0.000	Signifikan
PX4X2	0.168	2.135	0.033	Signifikan
PX4X3	0.163	2.163	0.031	Signifikan
PX5X3	- 0.181	1.857	0.063	Tidak signifikan
PX5X4	0.281	2.217	0.027	Signifikan

Sumber : Data diolah 2002

TABEL 7
PENGUJIAN KOEFISIEN *PATH* II

	Koefisien	T	P	Keterangan
PX4X1	0.557	5.945	0.000	Signifikan
PX4X2	0.161	2.032	0.042	Signifikan
PX4X3	0.167	2.197	0.028	Signifikan
PX5X3	- 0.002	0.016	0.984	Tidak signifikan
PX5X4	0.287	2.290	0.023	Signifikan

Sumber : Data diolah 2002

Selanjutnya seluruh hasil pengujian hipotesis secara konseptual diringkas pada tabel 8

4.5.1. Pengujian Hipotesis 1 (H1)

Hipotesis H1 menyatakan bahwa faktor manajerial berpengaruh secara positif terhadap intensitas perencanaan strategis. Pada tabel 6 dapat dilihat nilai koefisien *path* sebesar 0,562 dengan $p = 0,000$ ($p < 0.05$) adalah signifikan. Pengujian kedua terlihat pada tabel 7 dapat dilihat nilai koefisien *path* sebesar

0,557 dengan $p = 0,000$ ($p < 0,05$) adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan faktor manajerial berpengaruh secara positif terhadap intensitas perencanaan strategis dapat diterima.

4.5.2. Pengujian Hipotesis 2 (H2)

Hipotesis H2 menyatakan bahwa faktor lingkungan berpengaruh secara positif terhadap intensitas perencanaan strategis. Hasil pengujian pertama pada tabel 6 dapat dilihat nilai koefisien path sebesar 0,168 dengan $p = 0,033$ ($p < 0,05$) adalah signifikan. Hasil pengujian kedua pada tabel 7 dapat dilihat nilai koefisien path sebesar 0,161 dengan $p = 0,042$ ($p < 0,05$) adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan faktor lingkungan berpengaruh secara positif terhadap intensitas perencanaan strategis dapat diterima.

4.5.3. Pengujian Hipotesis 3 (H3)

Hipotesis H3 yang menyatakan bahwa faktor organisasional berpengaruh secara positif terhadap intensitas perencanaan strategis. Hasil pengujian pertama pada tabel 6 dapat dilihat nilai koefisien path sebesar 0,163 dengan $p = 0,031$ ($p < 0,05$) adalah signifikan. Hasil pengujian kedua pada tabel 7 dapat dilihat nilai koefisien path sebesar 0,167 dengan $p = 0,028$ ($p < 0,05$) adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan faktor organisasional berpengaruh secara positif terhadap intensitas perencanaan strategis diterima.

TABEL 8
HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS
(PENGUJIAN I DAN II)

	Hipotesis	Kesimpulan
H1	Faktor manajerial berpengaruh secara positif terhadap intensitas perencanaan strategis	Diterima
H2	Faktor lingkungan berpengaruh secara positif terhadap intensitas perencanaan strategis	Diterima
H3	Faktor organisasional berpengaruh secara positif terhadap intensitas perencanaan strategis	Diterima
H4	Faktor organisasional berpengaruh secara positif terhadap kinerja finansial	Ditolak
H5	Faktor intensitas perencanaan strategis berpengaruh secara positif terhadap kinerja finansial	Diterima

4.5.4. Pengujian Hipotesis 4 (H4)

Hipotesis H4 yang menyatakan bahwa faktor organisasional berpengaruh secara positif terhadap kinerja finansial. Hasil pengujian pertama pada tabel 6 dapat dilihat nilai koefisien path sebesar $-0,181$ dengan $p = 0,063$ ($p > 0,05$) adalah tidak signifikan. Sedangkan hasil pengujian kedua pada tabel 7 dapat dilihat nilai koefisien path sebesar $-0,002$ dengan $p = 0,984$ ($p > 0,05$) adalah tidak signifikan. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan faktor organisasional berpengaruh secara positif terhadap kinerja finansial tidak dapat diterima dengan kata lain ditolak.

4.5.5. Pengujian Hipotesis 5 (H5)

Hipotesis H5 yang menyatakan bahwa intensitas perencanaan berpengaruh secara positif terhadap kinerja finansial. Hasil pengujian pertama pada tabel 6

dapat dilihat nilai koefisien path sebesar 0,281 dengan $p = 0,027$ ($p < 0,05$) adalah signifikan. Sedangkan hasil pengujian kedua pada tabel 7 dapat dilihat nilai koefisien path sebesar 0,287 dengan $p = 0,023$ ($p < 0,05$) adalah signifikan pula. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan intensitas perencanaan berpengaruh secara positif terhadap kinerja dapat diterima.

4.6. Pembahasan

Model penelitian menghasilkan lima pengujian hipotesis, dari pengujian lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini baik melalui pengujian pertama maupun pengujian kedua, semua hipotesis alternatif yang diterima yaitu H1, H2, H3, H5 kecuali H4. Berikut akan dibahas atas hasil pengujian hipotesis dan analisis pengaruhnya.

4.6.1. Pengaruh Faktor Manajerial Terhadap Intensitas Perencanaan Strategis

Dari tabel 9, faktor manajerial (X1) berpengaruh positif secara langsung terhadap intensitas perencanaan strategis (X4) sebesar 31,6%. Pengaruh tidak langsung faktor manajerial melalui faktor lingkungan (X2) dan faktor organisasional (X3) pada intensitas perencanaan strategis bernilai positif sebesar 3,2 %. Artinya pengaruh langsung lebih besar dibanding dengan pengaruh tidak langsungnya.

Dari tabel 10, penjelasan yang dapat dipaparkan dari tabel tersebut bahwa faktor manajerial (X1) berpengaruh positif secara langsung terhadap intensitas perencanaan strategis sebesar 31,1%. Pengaruh tidak langsung faktor manajerial

melalui faktor lingkungan (X2) dan faktor organisasional (X3) pada intensitas perencanaan strategis bernilai positif sebesar 3,36 %. Artinya pengaruh langsung lebih besar dibanding dengan pengaruh tidak langsungnya.

TABEL 9
PENGARUH LANGSUNG DAN PENGARUH TIDAK LANGSUNG
(PENGUJIAN I)

	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
PX4X1 Melalui x2 Melalui x3 Pengaruh tidak langsung Pengaruh langsung dan tidak langsung	0.316	0.0290 0.0035 0.0320	0.350
PX4X2 Melalui x1 Melalui x3 Pengaruh tidak langsung Pengaruh langsung dan tidak langsung	0.028	0.0290 0.0045 0.0335	0.0615
PX4X3 Melalui x1 Melalui x2 Pengaruh tidak langsung Pengaruh langsung dan tidak langsung	0.027	0.0034 0.0045 0.0079	0.035
PX5X4	0.079		0.079

Sumber : Data diolah 2002

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif faktor manajerial terhadap intensitas perencanaan strategis. Faktor manajerial berarti keahlian manajer yang diperlukan dalam proses perencanaan strategis dan keyakinan manajer akan pentingnya perencanaan strategis dalam peningkatan kinerja finansial mempengaruhi secara positif terhadap intensitas perencanaan strategis.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Hopkins dan Hopkins (1997), yang menggambarkan bahwa bila manajer memiliki keahlian dalam proses perencanaan strategis dan yakin bahwa perencanaan strategis menghasilkan kinerja finansial lebih tinggi, maka kecenderungan fokus pada proses perencanaan strategis akan dengan intensitas perencanaan yang lebih tinggi pula.

TABEL 10

**PENGARUH LANGSUNG DAN PENGARUH TIDAK LANGSUNG
(PENGUJIAN II)**

	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
PX4X1	0.311		
Melalui x2		0.0275	
Melalui x3		0.0060	
Pengaruh tidak langsung		0.0336	
Pengaruh langsung dan tidak langsung			0.350
PX4X2	0.026		
Melalui x1		0.0275	
Melalui x3		0.0055	
Pengaruh tidak langsung		0.0330	
Pengaruh langsung dan tidak langsung			0.060
PX4X3	0.028		
Melalui x1		0.006	
Melalui x2		0.006	
Pengaruh tidak langsung		0.012	
Pengaruh langsung dan tidak langsung			0.040
PX5X4	0.082		0.082

Sumber : Data diolah 2002

Sementara literatur juga mengungkapkan bahwa dalam perusahaan yang manajernya tidak mengetahui tiap langkah proses perencanaan strategis maka otomatis proses itu tidak akan terjadi dengan intensitas yang tinggi (Steiner 1979, dalam Hopkins dan Hopkins, 1997). Organisasi memang memerlukan manajer yang memiliki *managerial skill* dalam mewujudkan tujuan organisasinya, sehingga perencanaan strategis yang berhasil dalam arti lebih tinggi intensitasnya sangat ditentukan oleh tingginya keahlian yang dimiliki manajer.

4.6.2. Pengaruh Faktor Lingkungan Terhadap Intensitas Perencanaan Strategis

Faktor lingkungan (X2) berpengaruh positif secara langsung terhadap intensitas perencanaan strategis sebesar 2,8%. Pengaruh tidak langsung faktor lingkungan melalui faktor manajeria (X1) dan faktor organisasional (X3) terhadap intensitas perencanaan strategis (X4) bernilai positif sebesar 3,35% (lihat tabel 9). Artinya pengaruh tidak langsung lebih besar dibanding dengan pengaruh langsungnya. Dari tabel 10, faktor lingkungan berpengaruh positif secara langsung terhadap intensitas perencanaan strategis sebesar 2,6%. Pengaruh tidak langsung faktor lingkungan pada intensitas perencanaan strategis bernilai positif sebesar 3,3 %. Artinya pengaruh tidak langsung lebih besar dibanding dengan pengaruh langsungnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif faktor lingkungan terhadap intensitas perencanaan strategis. Artinya semakin tinggi faktor lingkungan, maka akan semakin tinggi intensitas dalam perencanaan strategis. Hasil ini didapat dengan mengukur sejauhmana manajer mempertimbangkan kompleksitas lingkungan dalam perencanaan strategis dan perubahan lingkungan dapat mempengaruhi intensitas perencanaan strategis.

Hasil penelitian ini telah mendukung hipotesis alternatif yang diajukan, tetapi berbeda dengan hasil penelitian Hopkins dan Hopkins (1997), yang menggambarkan bahwa faktor lingkungan berpengaruh negatif dan tidak signifikan secara statistik. Namun mendukung hasil penelitian Clapham dan

Swchenk (1990) bahwa faktor lingkungan berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategis.

Penjabaran dari hasil penelitian ini bahwa lingkungan merupakan salah satu faktor yang diperhitungkan atau diperkirakan oleh manajer dalam menetapkan langkah-langkah yang perlu diambil dalam perencanaan strategis misalnya, dalam memperhitungkan kekuatan dan kelemahan, kesempatan dan tantangan, melalui *trendwaching* yaitu kemampuan dalam membaca *trend* perubahan dimasa yang akan datang melalui pengamatan terhadap peristiwa-peristiwa yang telah terterjadi, menjadi faktor dan menindaklanjuti dengan *envisioning* (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000). Lingkungan yang berubah menyebabkan manajer perlu menganalisis dan mendiagnosis perubahan lingkungan tersebut dalam perencanaan strategisnya. Artinya perubahan lingkungan yang tinggi dan kompleksitas lingkungan yang tinggi akan meningkatkan intensitas perencanaan strategis.

4.6.3. Pengaruh Faktor Organisasional Terhadap Intensitas Perencanaan Strategis

Faktor organisasional (X3) berpengaruh positif secara langsung terhadap intensitas perencanaan strategis sebesar 2,7%. Pengaruh tidak langsung faktor organisasional melalui faktor manajerial (X1) dan faktor lingkungan (X2) terhadap intensitas perencanaan strategis bernilai positif sebesar 0,79 % (lihat tabel 9). Artinya pengaruh langsung lebih besar dibanding dengan pengaruh tidak langsungnya.

Dari tabel 10 didapati bahwa faktor organisasional (X3) berpengaruh positif secara langsung terhadap intensitas perencanaan strategis sebesar 2,8 %. Pengaruh tidak langsung faktor organisasional melalui faktor manajerial (X1) dan faktor lingkungan (X2) terhadap intensitas perencanaan strategis bernilai positif sebesar 1,2 %. Artinya pengaruh langsung lebih kuat dibanding dengan pengaruh tidak langsungnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif faktor organisasional terhadap intensitas perencanaan strategis. Artinya semakin tinggi jalur usaha yang dikembangkan dan semakin besar ukuran perusahaan, maka semakin meningkatkan intensitas perencanaan strategis oleh manajer.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan bahwa semakin tinggi tingkat faktor organisasional semakin tinggi pengaruhnya terhadap intensitas perencanaan strategis dan sesuai dengan temuan Hopkins dan Hopkins (1997). Hal ini didukung oleh Gup dan Whitehead (1989) yang menyatakan bahwa karena organisasi berkembang dan menjadi semakin kompleks secara struktural, maka lebih banyak perencanaan yang diperlukan. Hal ini didukung secara teoritis bahwa organisasi yang besar akan semakin kompleks sehingga memerlukan perencanaan strategis dengan intensitas tinggi.

4.6.4. Pengaruh Faktor Organisasional Terhadap Kinerja Finansial

Hasil menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh faktor organisasional terhadap kinerja finansial. Temuan ini tidak mendukung hipotesis yang diajukan bahwa semakin tinggi tingkat organisasional makin tinggi kinerja finansial. Kondisi ini mungkin dikarenakan kompleksitas struktural tidak begitu

berpengaruh, artinya ekspansi jalur usaha struktural dalam Bank Perkreditan Rakyat terbatas oleh peraturan perundang-undangan.

4.6.5. Pengaruh Intensitas Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Finansial

Dari tabel 9, faktor intensitas perencanaan strategis (X4) berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja finansial (X5) sebesar 7,9 %. Selanjutnya dari tabel 10, faktor intensitas perencanaan strategis (X4) berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja finansial (X5) sebesar 8,2 %.

Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan intensitas perencanaan strategis terhadap kinerja finansial. Temuan ini mendukung hipotesis yang diajukan bahwa semakin tinggi intensitas perencanaan strategis makin tinggi kinerja finansial dan mendukung penelitian Hopkins dan Hopkins (1997).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja finansial ditingkatkan oleh perencanaan strategis. Temuan didapatkan sejauh mana bank terikat pada perencanaan strategis untuk menjadi prasarat utama kinerja finansial. Para pendukung perencanaan strategis (misalnya Schwenk dan Shrader 1993; Steiner 1979; Thompson dan Strickland 1987 dalam Hopkins dan Hopkins 1997)) menyatakan nilai perencanaan strategis menghasilkan informasi, misi dan visi, evaluasi lingkungan dan alternatif strategis, ide-ide baru, peningkatan motivasi dan komitmen, dan pengurangan fokus pada detail operasional yang semuanya meningkatkan kinerja perusahaan.

Peningkatan perencanaan strategis dapat dipandang sebagai hasil intensitas perencanaan strategis, yaitu perencanaan dengan intensitas lebih besar yang

menghasilkan motivasi dan komitmen dan sebagainya. Peningkatan perencanaan strategis yang dipandang seperti itu menunjukkan adanya pengaruh intensitas perencanaan strategis terhadap kinerja finansial.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Berdasarkan hasil analisis data yang terkumpul, maka dapat diberikan kesimpulan, implikasi, dan keterbatasan penelitian ini.

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini berlatar belakang ketidakkonsistenan hasil temuan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan hubungan ataupun pengaruh langsung faktor manajerial, lingkungan, organisasional terhadap perencanaan strategis dalam peningkatan kinerja finansial khususnya pada perusahaan bank. Maka penelitian ini menguji pengaruh faktor manajerial, lingkungan, organisasional terhadap perencanaan strategis dalam peningkatan kinerja finansial seperti yang dilakukan oleh Hopkins dan Hopkins (1997).

Penelitian dilakukan dengan menganalisis 108 kuesioner yang kembali, yang berisi pendapat atau persepsi manajer dan gambaran keuangan bank perkreditan rakyat terdaftar di Bank Indonesia di Bandung tahun 2001. Data penelitian dianalisis dengan teknik statistik deskriptif, uji kualitas data dengan melakukan uji realibilitas dan uji validitas serta uji asumsi klasik terhadap model yang digunakan. Untuk menguji hipotesis penelitian digunakan *analisis path*

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa faktor manajerial berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategis. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Hopkins dan Hopkins (1994)

dan Hopkins dan Hopkins (1997). Perencanaan strategis akan dilakukan dengan intensitas tinggi jika manajer mempunyai suatu kompetensi dan keyakinan yang kuat. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien path yang signifikan ($p=0,000$) dengan besar pengaruh total faktor manajerial sebesar 0,353 (pada pengujian I) dan 0,350 (pada pengujian II) terhadap intensitas perencanaan strategis seperti yang dirumuskan dalam hipotesis 1 (H1). Ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif faktor manajerial terhadap intensitas perencanaan strategis.

Faktor lingkungan berpengaruh terhadap intensitas perencanaan strategis. Hasil ini konsisten dengan penelitian terdahulu (Ansoff 1991, Clapham dan Swenk 1994, dan Hopkins dan Hopkins 1994). Hal ini ditunjukkan oleh koefisien path yang signifikan ($p=0,030$) dengan besar pengaruh total faktor lingkungan sebesar 0,062 (pada pengujian I) dan koefisien path yang signifikan ($p=0,042$) dengan besar pengaruh total faktor lingkungan sebesar 0,059 (pada pengujian II) terhadap intensitas perencanaan strategis seperti yang dirumuskan dalam hipotesis 2 (H2). Ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif faktor lingkungan terhadap intensitas perencanaan strategis.

Faktor organisasional yang ditandai oleh kompleksitas dan perubahan lingkungan yang tinggi akan meningkatkan intensitas perencanaan strategis. Hasil ini konsisten dengan penelitian terdahulu (Hopkins dan Hopkins 1994, 1997). Hal ini ditunjukkan oleh koefisien path yang signifikan ($p=0,031$) dengan besar pengaruh total faktor organisasional sebesar 0,039 (pada pengujian I) dan koefisien path yang signifikan ($p=0,028$) dengan besar pengaruh total faktor organisasional sebesar 0,046

(pada pengujian II) terhadap intensitas perencanaan strategis seperti yang dirumuskan dalam hipotesis 3 (H3). Ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif faktor organisasional terhadap intensitas perencanaan strategis.

Faktor organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja finansial. Temuan ini tidak mendukung penelitian Hopkins dan Hopkins (1997). Hal ini ditunjukkan oleh koefisien path yang tidak signifikan ($p=0,063$ pada pengujian I dan $p=0,984$ pada pengujian II). Sehingga perumusan hipotesis 4 (H4) tidak diterima. Ini berarti bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan faktor organisasional terhadap intensitas perencanaan strategis.

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan, bahwa intensitas perencanaan strategis secara positif signifikan berpengaruh pada kinerja finansial. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Hopkins dan Hopkins (1997) dan Miller dan Cardinal (1994). Hal ini ditunjukkan oleh koefisien path yang signifikan ($p=0,027$) dengan besar pengaruh intensitas perencanaan strategis sebesar 0,079 (pada pengujian I) dan koefisien path yang signifikan ($p=0,023$) dengan besar pengaruh intensitas perencanaan strategis 0,082 (pada pengujian II) terhadap kinerja finansial seperti yang dirumuskan dalam hipotesis 5 (H5). Ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif intensitas perencanaan strategis faktor organisasional terhadap kinerja finansial.

5.2. Implikasi

Hasil yang disajikan dalam penelitian ini dapat mendorong dilakukannya penelitian-penelitian berikutnya di bidang perencanaan strategis. Hasil penelitian ini juga memberikan kontribusi pada literatur sistem pengendalian manajemen yang menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi intensitas perencanaan strategis dan menjelaskan sifat pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja finansial.

Implikasi praktis yang dapat disumbangkan adalah bila bank ingin berhasil secara finansial maka proses perencanaan strategis harus dengan intensitas yang lebih besar. Selain itu, faktor manajerial, lingkungan dan organisasional perlu dijadikan suatu pertimbangan yang penting dalam proses perencanaan strategis.

5.3. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan-keterbatasan yang kemungkinan dapat menimbulkan gangguan terhadap hasil penelitian. (1) populasi dalam penelitian ini hanya terbatas pada perusahaan bank perkreditan rakyat (BPR) yang berlokasi terbatas, untuk itu dalam penelitian selanjutnya menggunakan BPR dengan lokasi yang lebih luas atau industri perbankan jenis lainnya (2) Sebagian data penelitian ini dihasilkan dari instrumen yang mendasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya. Selain itu penelitian ini hanya menerapkan metode survey melalui kuisioner, meskipun sebagian kuisioner yang diisi dilakukan dengan wawancara langsung, namun kesimpulan yang dikemukakan hanya berdasarkan pada

data yang terkumpul melalui penggunaan instrumen secara tertulis (3) Sebagian instrumen dimodifikasi dengan pertimbangan atau bertujuan untuk memudahkan pengolahan data ternyata kurang memiliki justifikasi teoritis yang jelas, seperti pada instrumen organisasional dan lingkungan. (4) Program analisis yang digunakan hanya mengungkap pengaruh langsung serta pengaruh total atau gabung, secara rinci tidak dapat mengungkap pengaruh tidak langsungnya, analisis pengaruh akan lebih lengkap dan rinci terlihat, jika digunakan program lain dengan model SEM.

Daftar Pustaka

- Ansoff H.I 1991 Crititique Of Henry Mitzberg's "The Design School The Considering The Basic Premise Of Strategic Management" *Strategic Management Journal*. 12 (6).Pp 449-461
- Armstrong J S. (1986). " The Value Of Formal Planning For Strategic Decision : Replay" *Strategic Management Journal*. 7(2). Pp 183-185
- Austin. D.V. (July-August 1990) Practical Planning Sugestion For Community Banks" *Bankers Magazine*.Pp 78-82
- Bird A (March-April 1991) "A 1990s Twist On Strategic Planning" *Banker's Magazine*. Pp 66-69
- Boeker, W (1989) "Strategic Change, The Effect Of Founding And History" *Academy Of Management Journal*. 32 (3) Pp.489-515.
- Burns,T. And G. M. Stalker (1961). *The Management Of Innovation*. Tavistock, London.
- Clausen A.W. (1990). "Strategic Issues In Managing Change: The Turnaround At Bank America Corporation." *California Management Review*. 32, Pp.98-104.
- Earle, D. M. And M. Mendelson (May-June1991)'The Critical Mesh In Strategic Planning' *Bankers Magazine*, P.48-53.
- Fremont dan James (1995). *Organisasi dan Manajemen*. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Fulmer, R M. And L.W. Rue (1974). "The Practice Of Profitability Of Long Range Planning" *Managerial Planning*, 22, Pp.19-32.
- Gibson, Ivancevich dan Donnely (1994). *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur dan Proses*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Gup, B.E. And D.D. Whitehead (1989). "Strategic Planning In Bank: Does It Pay?", *Long Range Planning*, 22, Pp.124-130.
- Hair, Et Al (1998). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall International, New Jersey.
- Hax.A.C. And N.S. Majluf (1991) *The Strategy Concept And Process : A Pragmatic Approach* Prentice-Hall, Englewood Cliffs.NJ.

- Hopkins, W.E. And Hopkins S.A (1997) 'Strategic Planning-Financial Performance Relationships In Bank : A Causal Examination', *Strategic Management Journal* Pp.635-652
- Hopkins. W.E. And Hopkins S.A (1994) "Want To Succeed: Get With The Plan" *Journal Of Retail Banking*, 16 (3), Pp.26-31.
- Imam Ghozali, (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Keats B.W.and M.A.Hitt (1988) "A Causal Model Of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristic, And Performance", *Academy of Management Journal*, 31. Pp 570-598.
- Miller, D. (1987)"The Stuctural And Environmental Correlates Of Business Strategy", *Strategic Management Journal*, 8 (1), Pp.55-76.
- Mitzberg, H. (1994) "The Fall And Rise Of Strategic Planning" *Harvard Business Review*, 72 (1) Pp.107-114.
- Mulyadi dan Johny Setyawan (2000) *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Aditya Media, Yogyakarta.
- Nirwana SK Sitepu. (1994) *Analisis Jalur (Path Analysis)*, Unit Pelayanan Statistika, Universitas Padjadjaran Bandung.
- Pearce, J. A. And R. B. Robinson (1994) *Strategic Management: Formulation, Implementation And Control*. Irwin. Homewood, Il.
- Pearce, J. A. And R. B. Robinson (1994) *Strategic Management: Formulation, Implementation And Control*. Irwin. Homewood, Il.
- Rao, P (1996). "Measuring Consumer Persception Trough Factor Analysis". *The Asian Manager*. February – March Pp 28-32
- Romanelli, E and M. L. Tushman (1996) "Inertia, Environments, And Strategic Choice. A Quasi Experimental Design For Comparative Longitudinal Research", *Management science*, 32 pp 238-254
- Schwenk. C.R. (1995)"Strategic Decision Making" *Journal Of Management*, 21. Pp. 471-493.
- Steiner, G.S. (1979). *Strategic Planning*. Free Press, New York.
- Sukristono (1995). *Perencanaan Strategis Bank*, Institut Bankir Indonesia, Jakarta.

Thompson, A. And A. Strickland (1987) *Strategic Management*. Business Publications,Plano, Tx.

Vincent Gaspersz (1992). *Teknik Analisis Dalam Penelitian Percobaan*. Penerbit Tarsito, Bandung.